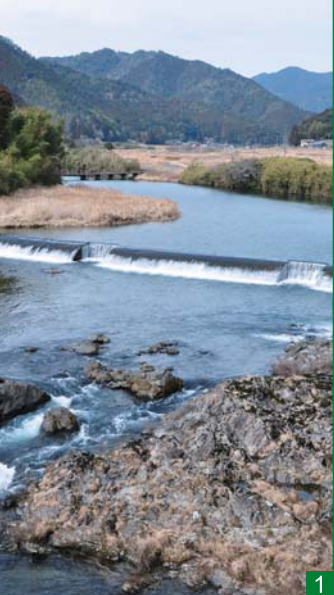


特集

「協働」と「連携」によるまちづくり④  
株式会社四万十ドラマの地域活性化事業

# 明確な事業コンセプトのもとに 経済の地域内循環を展開する



1



2



3

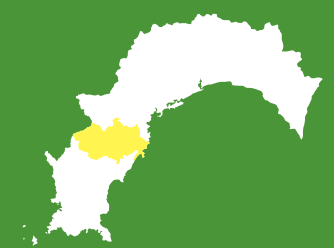


4



5

「日本最後の清流」と呼ばれる四万十川は、高知県西部を南北に大きく蛇行しながら、東から西に流れている。その中流域に広がっているのが四万十町。そこを拠点とする株式会社四万十ドラマは、産品開発から交流事業、人材育成事業にいたる幅広い事業を展開して、全国的に有名になった。今回はこの四万十ドラマの成功の秘密を紹介する。



6



8



7

## 【写真】

- 1 『四万十川』。「日本最後の清流」と呼ばれ、高知県西部を東から西に大きく蛇行しながら流れる
- 2 ラフティングはカヌーと並んで四万十川の代表的なレジャースポーツ
- 3 『しまんと紅茶RED』。㈱四万十ドラマの人気商品。40年以上前に四万十川流域で作られていた紅茶を復活させたもの
- 4 JR予土線のトロッコ列車は、列車の最後尾にトロッコを連結したもので、ユニークな展望車として人気が高い
- 5 四万十町十和地区は日本におけるこのぼりの川渡しの発祥の地。毎年、4月中旬から5月中旬にかけて色とりどりのこのぼり約500匹が四万十川に渡される
- 6 中山間での産業のつくり方や商品開発の方法などを学ぶことができる㈱四万十ドラマの「リバーセミナー」
- 7 四万十町窪川地区の興津・志和の磯は高知県でも有数の磯釣りポイント
- 8 『一斗俵沈下橋』。四万十川流域に無数に架かる沈下橋のひとつ。欄干がないのは増水時に水面下に没して洪水になることを防ぐため



上:道の駅「四万十とおわ」の純和風の商家を思わせる外観  
下:道の駅「四万十とおわ」駅舎内部。地域の産品が並ぶ



## プロデューサーとして 地元発着型産業を創出

高知県の西部「日本最後の清流・四万十川」の中流域に広がり、県内最大の面積を持つのが四万十町だ。昨年12月、高知自動車道が延伸して四万十町役場までは高知市から車で約1時間半の距離となった。

平成18年に窪川町・大正町・十和村が合併して四万十町が誕生した。役場のある旧窪川町から、四万十川に沿って西へ約40分の旧十和村に道の駅「四万十とおわ」がある。瓦屋根の純和風の商家を思わせる木造りの駅舎で、裏手には四万十川がゆったりと流れる美しい景観が広がっている。ここを拠点としているのが株式会社四万十ドラマだ。四万十ドラマは平成6年に、四万十川流域町村（旧大正町・十和村・西土佐村）の出資



株式会社 四万十ドラマ  
総務部長 森岡 孝治さん

による第3セクターとして設立された。その後、平成17年に近隣住民に株式を売却して、住民株主の株式会社となった。平成19年からは指定管理者として道の駅「四万十とおわ」の運営を行いながら、主に商品開発や販売に取り組んできた。

「私たちは商社と違ってただければよいと思います」と総務部長の森岡孝治さんは言う。

「ただし、ただ単に地域産品を仕入れて売るといふ商社ではなく、1次産業の保護・再生から3次産業における販路開拓までを担い地域経済の循環を目指す地域商社ということですが最も「近い」地域。そのベースになっているのは四万十川の自然環境を保全しながら活用することだと言います。目指しているのは「四万十川に負担をかけないものづくり」。

つまり、四万十川流域の地域資源を発掘し、見直しながら新しい価値観を生み出し、それが世の中を循環して最後には地元に着地するという「地元発着型産業」の創出である。

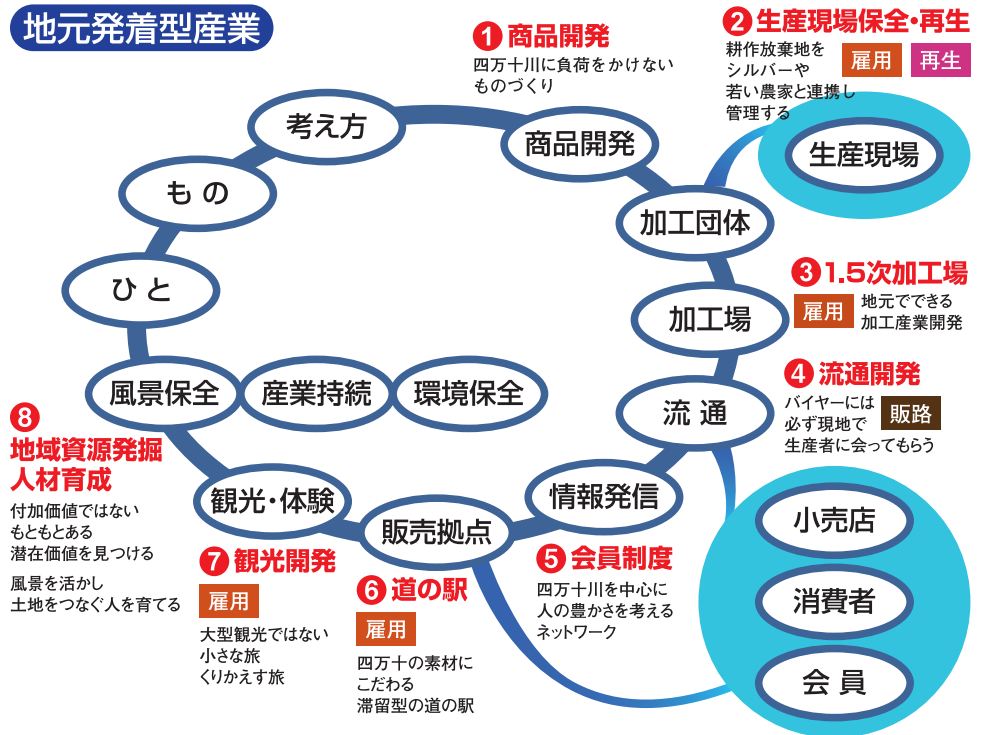
現在の事業は商品開発のみならず、生産現場の保全・再生、1.5次加工工場流通開発、道の駅運営、観光開発、人材育成など広範囲にわたる（下図参照）。

## 全国に広がる「四万十方式」

道の駅「四万十とおわ」は平成19年のオープン以来、四万十ドラマが指定管理者として運営する。地産地消、交流、地域振興の拠点として地元生産者や加工グループの出荷場となっており、そこに並ぶオリジナ

ル商品は60品目にも上る。併設する「とおわ食堂」では、新鮮な野菜のほか四万十川の天然鮎、川エビや「四万十ポーク」など、地元食材にこだわった料理を提供する。平成24年3月で来場者数が70万人

### 地元発着型産業





1



2



3



4

四万十ドラマが培ったノウハウを各地で共有するための研修制度で体験プログラムを通じて生産者や住民の生の声を聞く

1 ワークショップ風景 2 3 体験風景 4 生産現場見学風景

進する。複数のノウハウを学びあうことによつて、さらに高度なノウハウを生み出していくというものだ。現在は、経済産業省が推進する『「四万十川方式」地元発着型産業創出プロジェクト』として、三重県熊野市や青森県大間町、石川県能登地区などへのノウハウ移転事業も行っている。また、復興庁の復興支援事業のひとつとして、

を超え、累計売上は約7億円だ。そのイメージは「滞留型」。移動の經由地、休憩所でありながら、滞在型を強く意識し、観光拠点として魅力を持った施設づくりを目指している。「四万十また旅プロジェクト」と呼ばれる観光事業では四万十川流域に点在する宿泊施設、体験施設、行政、企業を繋いだネットワークの構築を図り、旅のプランとして昇華させていく。そのプログラムは四万十の日

常、ありのままの姿を観光資源とするもの。その他「四万十コンシェルジュ」という四万十川のプロガイドの育成も行っている。人材育成事業では「リバーセミナー」という今まで培ってきたノウハウを各地で共有してもらう研修事業を行っている。講義とともに体験プログラムを経験する。これに関連して「ノウハウ・アライアンス」という地域間・団体間連携も積極的に推進する。複数の



株式会社 四万十ドラマ  
代表取締役社長 畦地 履正さん

会社創立時から事業に携わり、現在は代表取締役社長を務めているのが、畦地履正さんだ。社長として、総務省認定の「地域人材」として、年の半分以上は流通開拓や講演などで全国を飛び回る。畦地さんは旧十和村の出身で農協職員を退職して、設立間もない四万十ドラマに就職した。農協職員時代、

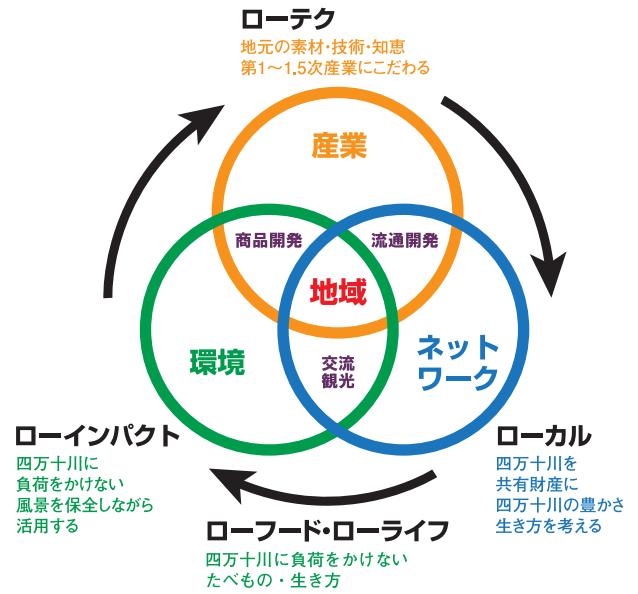
## 「ローカル・ローテク・ローインパクト」

四万十ドラマのヒット商品である「新聞バッグ」を南三陸町などの宮城県被災地に技術移転を進めている。このように、産品開発事業に留まらない四万十ドラマは、地域経済の循環、地域外貨を取り込むためのコマーディネーターでありプロデューサーである。いわば、四国における6次産業化の「ぎがけ」ともいえるその事業に対して、平成19年農林水産省の「立ち上がる農山漁村」の認定、

平成19年度高知県「高知県地場産業大賞」受賞、平成20年経済産業省「ソーシャルビジネス55選」認定などがあり、「四万十方式」と呼ばれるような全国的に注目される企業となった。平成22年度の売上は約3.3億円。スタッフの総数は22名で、うち8名がパート。また、14名がUターン組を含めた地元出身者とインターン組で、四万十ドラマの地域おこし事業を学びたいという若者も多い。

四万十川流域の旧十和村に住むデザイナーの梅原真さん（現在は香美市在住）に会う。梅原さんは、高知県旧大方町（現・黒潮町）の「砂浜博物館」や赤岡町（現・香南市）における「絵金（江戸時代の絵師・金蔵）によるまちおこし」などで知られていた。その後、畦地さんは、梅原さんや後に知り合うことになる同じくデザイナーの迫田司さんとともに、現在の四万十ドラマの基本的な考え方を生み出すことになる。それが「足元の豊かさ・生き方を考える」ローカル、地元（1）1.5次産業の技術や知恵「ローテク」、風景を保全しながら活用する仕組みづ

## 四万十ドラマの考え方



前述したように四万十ドラマの考え方は「ローカル・ローテク・ローインパクト」というものだが、開発された商品は、このコンセプトに基づき商品開発を行ってきた。その目的と手法は分かりやすい。

## 考え方をデザインする… 代表的な開発商品

四万十ドラマが発行する「ドラマのドラマ」という冊子によると、まず、商品開発における「商品」は、それ自体が地域の産物、産業、生活、人情、風景を載せて飛び回る「宣伝員」であるということだ。その「商品」

くりーローインパクトという3つのコンセプト」だった（右図参照）。このコンセプトのもとで、四万十ドラマは19年間走り抜いてきた。「今年、力を入れているのは栗の木1万本プロジェクトです。四万十川流域の特産である栗の木を1万本植えて、高齢化や獣害などで生産量の

落ちてくる栗を復活させます」と、畦地さんは勢い込んで話す。また、今年は今前で加工場を作り、雇用を5～10人ほど確保する。東京に営業拠点を持つて、全国各地で頑張る人たちとともに地域振興のプラットフォームの役割を持たせていくつもりだ。精力的に全国を飛び回る畦地さんだが、そのモチベーションについて聞

「やはり四万十が好きだということですね。好きな故郷で、生産者グループや加工グループとともに産品を開発して売る。こんな楽しいことはないですよ。みなさんからパワーをもらって、そして返す、この『パワーの循環』が楽しいです」

「商品は」には「考え方」が必要だ。その「考え方」に地元の人が触れることが意識改革につながる。単なる荒山にしか見えない山が、生産現場に見えたとき生産者の「考え方」が変わる。そうして良い商品は「共感」を生み、「交流」を起こす。さらに外部の人との交流が新しい考え方を生み出し、人材の育成につながる。

「商品は」には「考え方」が必要だ。その「考え方」に地元の人が触れることが意識改革につながる。単なる荒山にしか見えない山が、生産現場に見えたとき生産者の「考え方」が変わる。そうして良い商品は「共感」を生み、「交流」を起こす。さらに外部の人との交流が新しい考え方を生み出し、人材の育成につながる。

「風景を保全しながら活用する」という循環ができていくことが商品の背景として大きな「価値観」となる。

「その意味では、商品とはその地域の風土や生き方を伝えるものでなくてはならない。商品の持つ背景や生産者の顔を明確にして、どこで誰に何を買ってもらおうか、どうしたら消費者のニーズをつかむことができるかを常に考えています」

## 主な開発商品



は全員この高知県に住む。地域に根ざしたデザイナーが自ら地域を調査して、商品の背景や本質を把握することによって、地域の考え方を伝える「コミュニティションスイッチ」を見る人に「おやつ」と思わせるような回路」として位置づけた。パッケージデザインを行っている。

代表的な開発商品を紹介しよう。

■『四万十のひのき風呂』

製材所で作る松の端材をリサイクルした商品。松油を染み込ませた入浴芳香剤。風呂場に置くだけで「ひのき風呂」に入った感覚が味わえる。捨てていた松の端材が商品になったもの。

■『十和錦・かおり米』

約50年前に旧十和村で発見された『十和錦・かおり米』80グラムを小袋に入れた商品で、いつものお米に混ぜて炊くと新米のような香りが立つ。

■『しまんと緑茶』『しまんと紅茶』『しまんと焙茶』

茶の産地である旧十和村では15年ほど前まで静岡茶に混ぜられていたが、自分たちの茶を自分たちで売りたいと、『しまんと緑茶』を商品化した。

その他に旧十和村の合同会社「広井茶生産組合」と連携し、これまで安く取引されていた二番茶の付加価値を高めるために、40年以上前に四万十川流域で作られていた紅茶を復

活させた。紅茶の茶葉だけでなく、ペットボトルの『しまんと紅茶RED』に続き、紅茶ゼリーなどの商品も開発した。シリーズ商品として『しまんと焙茶』もあり、どの商品も四万十川流域で育った茶葉を100%使用した高級感のあるものだ。

■『四万十栗』の加工品

栗の産地として名高い四万十町。かつてはお茶と同様に、他県の栗商品の原料になっていたが、地元の人による産出と栗園の再生のため、栗商品の開発にも力を入れてきた。人気商品としては『しまんと地栗・渋皮煮』や『栗羊羹』、「栗きんとん」など。

■『四万十川新聞バッグ』

新聞古紙100%を再利用するために古新聞を折りたたみ、糊で貼り付けただけの新聞バッグ。6年ほど前に四万十在住の主婦が考案した大ヒット商品で、株式会社四万十ドラマの名を一躍有名にした。完成品だけでなく「作り方レシピ」を1,000円で販売する。日本人の美意識である「もったいない」と伝統的な「折り紙文化」を融合したものととして、今では全国のみならず、海外へも輸出されている。東北の復興支援事業にもこの「新聞バッグ」が一役買っている。平成19年に製法特許を出願中だ。確かに、こうした商品群からは、四万十ドラマの考え方が明確に伝わってくる。

四万十ドラマと連携する  
生産・加工グループ

四万十ドラマと連携する代表的な生産・加工グループが『株式会社おかみさん市』だ。

平成13年、旧十和村の各集落のグループで行っていた生産者たちが、行政やJA、四万十ドラマなどの協力を得て「ふるさと産品協議会」を結成して村域で連携を行った。

平成15年より「おかみさん市」に名称変更して、平成16年に3月にISO14001を取得する。平成17年、産直農産物販売、加工品開発、イベント実演販売や、高知市内のスーパーで販売する「おかみさん市」、都市住民を招いて行う「おもてなしツアー」などの事業で内閣総理大臣賞を受賞した。

平成23年、株式会社化。株式会社移行で新規に会員になる場合は、株を取得して(1株5,000円)参加する。平均年齢は65歳の元気な主婦

グループだ。

毎週水曜日、道の駅「四万十とおわ」に併設する「とおわ食堂」の定休日に開催する「おもてなしバイキング」は、毎回平均で100名程度の入客があり、取材で訪れたときも、ほぼ満席の状態であった。月に4グループをローテーションで運営する。

1ターンの事務局長を務める大槻拓郎さんは言う。「高知県の西部はのんびりしており、穏やかな人が多い地域ですが、ハチキンと呼ばれる土佐の女性の芯が強く働きの強い印象は確かにあります」

「おかみさん市」の加工部長である池田照子さんは、そうした女性たちのひとり。「清流栗庵」という加工グループの代表でもある。平成7年に旧十和村の時代に結成した。

メンバーは7名で、生活改善グループのひとつとして井崎地区の主に



上：(株)おかみさん市は平均65歳の元気な主婦グループ。毎週水曜日に「おもてなしバイキング」を開催している。下：「おもてなしバイキング」は道の駅「四万十とおわ」に併設する「とおわ食堂」で開かれる

～株式会社四万十ドラマの地域活性化事業～

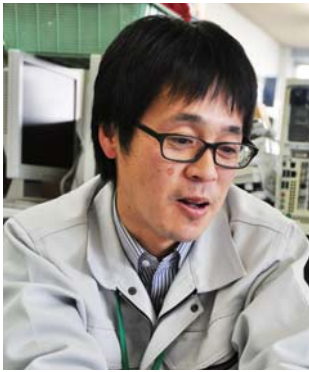


小野集落。十和地区にあるこの集落は国道381号からその全景を見ることができる

「清流栗庵」は十和地区の加工グループ。中央が代表の池田照子さん



栗農家の主婦たちであった。この地区では、茶と栗が主要な産物で、栗は50年の歴史を持つ。「栗羊羹」、「大豆羊羹」、「お茶羊羹」を年間約1万本、「栗きんとん」を約2万パック生産しており、販売は四万十ドラマに委託している。加工場は自分たちで造った。立ち上げるとき、村の補助金と農協からの借金で賄ったが5年で返済している。7人でやり遂げたということが



四万十町 企画課 主幹 富田 努さん

誇りだ。農繁期の一番忙しいときに商品作りを行うので大変だが、この17年、本当に頑張ってきたという。ただ、材料である栗の生産が、イノシシや鹿による獣害や生産農家の高齢化によって、ここ2年ほど停滞し

四万十町の人口は平成23年度段階で約1万8,000人。国勢調査での高齢化率は約38.5%だ。主な産業は農林水産業で、平成22年度段階では経営耕地面積と農家数で高知県第2位となっている。主要な農業生産物は生姜、ミョウガ、ピーマンなどで、十和地域などの中山間部では、ししとう、しいたけ、栗、裏作で菜花などを生産している。

合併後、「四万十町総合振興計画」を策定。その中で、基本構想として①新たな公共のものさし（新基軸）による公共政策の再構築するために、

ブランドイメージを大切にしたい  
まちづくりの予感

四万十ドラマとは「持ちつ持たれつ」の関係で、連携・交流によって様々な「ヒント」をもらっている。現在は平均60歳以上となったが、まだまだ頑張ると池田さんは胸を張った。

住民、行政、議会の3者による行政評価システムを確立する ②地域自治区の創設と自治基本条例の制定を行い、住民協働のまちづくりの仕組みづくり ③コミュニティビジネスなど内発的發展による産業を創出するとした。

合併後、すぐに行ったのはケーブルテレビの全戸設置、完全学校給食の実現、高知市内にアンテナショップの設置など。

現在は、高知県が進める産業振興計画とタイアップし、移住促進にも積極的に取り組んでいる。

町の企画課の富田努主幹は具体的な施策について、専任の臨時職員を雇用して、移住定住相談窓口の設置、空き家情報の収集・提供、移住定住ホームページの作成、旧職員住宅の改修や「クラインガルテン四万十」という「お試し滞在施設」の整備、ケーブルTVへの加入金の補助などを

「若い人たちにも来て欲しいのですが、仕事がないと来ませんよね。その意味では、四万十ドラマさんのような地域に密着したビジネスを展開する方々と連携を図り、定住人口の増加を図っていくことができると思います」と富田さんは語る。

「日本最後の清流・四万十川」のブランドイメージは高い。今、四万十川流域地域には、Uターン、Iターンの若者が増加しつつある。

四万十ドラマに続いて、新たなまちづくりの流れが生まれるような予感が、この地域にはあるように思える。



「クラインガルテン四万十」。平成22年に高知県で初めてとなる滞在型市民農園。「滞在型農園」は22区画で宿泊施設が併設されている。「日帰り型農園」は1区画50平方メートルで全16区画

## プロダクトアウトに 陥りやすい産品開発

全国各地で「特産品」開発が行われているが、推進主体が陥りやすい諸問題について簡単に整理しておきたい。

まず、よく指摘されるのは、「消費者ニーズ」を把握していない自己満足の商品開発が多いということだ。

推進主体側は「この加工産品は絶対美味しく、安心・安全で、しかもヘルシーだから売れる。売りたい！」というものや「規格外産品を有効活用して特産品として売りたい！」という思いで産品の開発をする場合が多い。ただ、その際、重要なのは「消費者の視点に立つ」ということだ。

成功している開発商品の多くは「自らが売りたい商品ではなく、消費者が買いたいという商品づくりである」というのは多くのバイヤーや専門家が指摘することだ。

美味しく、安全・安心が保障され、ヘルシーであると生産者がいくら思っても、消費者の食指が動かなければ意味がない。

これは、当たり前のようなことだが、産品開発の基本中の基本と言ってよい。マーケティングでよく言われる「プロダクトアウト」ではなく「マーケットインの発想で特産品開発を行う」ということがこれを意味している。

## 何のために 特産品開発をするのか

次に指摘されるのは「産品開発の自己目的化」である。よくあるのが「開発施策の補助金が出るので、商品開発をしたい」というものだが、何のための特産品開発なのかを再確認しなければならない。

特産品開発は地域の課題を解決す

るためのコミュニティビジネスとして取り組む場合が多い。しかし、そのほとんどは小規模のビジネススキーム。それが一定の成功をもたらしたとしても、地域全体の所得向上に必ずしもつながらない場合もある。

その意味で、「6次産業化」や「農商工連携」という言葉が最近叫ばれているが、地域の特産品開発は、地域外から「外貨」を獲得して、資金循環、経済循環を促進し、1次産業を含む連携体全体の所得向上に繋げていく、というのが主要な目的である。今回の特集で紹介した株式会社四万十ドラマの事業はその好事例である。

そのためには「おみやげとして開発したい」のか「業務用の食材として出したい」のか、といった明確な目標を設定することだ。

その目標に向けて、開発から販売までの実施スキームや、長期的なロードマップの作成が不可欠である。

特産品開発は、単年度でできるものではなく数年かかることがほとんどだ。繰り返すようだが、1次産業から3次産業までの連携を粘り強く進める工程表づくりが、大事になってくる。その過程で出てくる小さな成功体験を積み重ねていきながら、さらなる努力をすることが必要だ。

「商品は常に改良されて良いものになっていく」のである。

## どこで、誰に、何を売るか

もうひとつの課題は販売戦略の策定だ。各地で行われている特産品開発は、前述のとおり小規模なものが多いため、当然、高コストで小ロットなものになる。

そのため、安売りスーパーや大手のチェーンストアには馴染まず、販路が限定されてしまう。

「出口戦略」とも言われるこの販売戦略を立てていくことも重要だ。

商品の特性を見極め、消費者を想定すること、よく言われる「ターゲット」を絞る、ということである。

例えば「東京・青山の高級ショップで、若奥様たちに売りたい」、あるいは「百貨店のギフトコーナーで、故郷の味を懐かしむ熟年世代に売りたい」など、「どこで、誰に何を売るか」という具体的な販売戦略を定めることが必要となる。

今の時代、販路は多様化している。百貨店、高級スーパー、セレクトショップ、エキナカ、ホームページのネット販売や、会員販売など販路が多様化しているが故に、具体的なターゲットを定め、その特性に応じた最適な流通・販売戦略が必要となる。

消費者が買いたいのは、味の良さや安心・安全なものであることは当然であり、そのうえで、生産者の「顔」や産品開発に対する「こだわり」など競合産品との違いを通して、その地域が見えてくる産品だ。それをよく「産品開発のストーリー」と呼ぶ。

その際のキーワードは、その地域ならではの「限定感」や「希少性」、その地域へのこだわりといった「物語性」。それが消費者の共感を呼び、購入へとつながることになる。

商品を紹介するためのホームページは、その情報を得るうえで「非常に重要な要素のひとつであり、充実化が望まれる」と多くの専門家が指摘するところだ。商品の具体的な説明、開発者の思いなどを有効に伝えるために、構成やデザインを特に重視する。『セブン&アイ・ホールディングス』の鈴木敏文会長がよく言う「良いものを店に出せば必ず売れる。即ち良いものとは消費者が欲しいと思うものだ。商品の質を理解し、納得させれば消費者は必ず買う」という言葉は象徴的である。